

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

NICOLAS KLENNER PELUFFO

**ESTRATÉGIAS ADOTADAS NA PONTA DOS GANCHOS EXCLUSIVE RESORT**

FLORIANÓPOLIS (SC)

2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

NICOLAS KLENNER PELUFFO

**ESTRATÉGIAS ADOTADAS NA PONTA DOS GANCHOS EXCLUSIVE RESORT**

Monografia apresentada como requisito parcial  
à obtenção do grau de bacharel em  
Administração da Universidade Federal de  
Santa Catarina, sob orientação do Profº. Hans  
Michael Van Bellen.

FLORIANÓPOLIS (SC)

2004

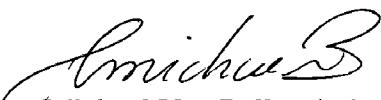
NICOLAS KLENNER PELUFFO

## ESTRATÉGIAS ADOTADAS NA PONTA DOS GANCHOS EXCLUSIVE RESORT

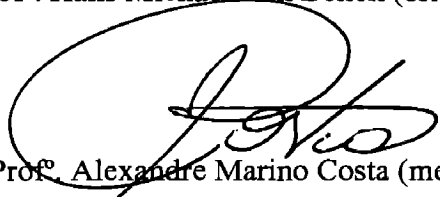
Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado, adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 22 de Junho de 2004.

Professor Sinésio Stefano Dubiela Ostroski  
Coordenador de Estágios


Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof.<sup>o</sup> Hans Michael Van Bellen (orientador)



Prof.<sup>o</sup> Alexandre Marino Costa (membro)



Prof.<sup>a</sup> Liane C. H. Zanella (membro)

*"Imagine como seria o jogo de xadrez se todos os jogadores tivessem paixões e intelectos, relativamente pequenos e aguçados; se você estivesse incerto não só a respeito das peças do seu adversário, mas um pouco também ao respeito das suas peças; se o seu bispo, descontente com seu roque, pudesse persuadir seus peões a mudar de lugar; e seus peões, odiando-o pelo fato de serem peões, pudessem deixar os postos para os quais foram designados de forma que, de um instante para outro, você levasse um xeque mate. Você poderia ter o melhor raciocínio dedutivo e ainda assim ser derrotado por seus próprios peões. Suas probabilidades de ser derrotado seriam especialmente altas se você dependesse, de forma arrogante, de sua imaginação matemática e olhasse com desprezo para suas peças apaixonadas".*

*George Eliot (Apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel 2000 p. 174).*

## RESUMO

PELUFFO, Nicolas Klenner. Estratégias adotadas na Ponta dos Ganchos Exclusive Resort. 2004. (79f). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

O termo estratégia vem do grego strategos, e significa “a arte do general” (Evered, 1983 in Carneiro, 1997). Este termo bélico foi aplicado ao combate entre empresas por maiores fatias de mercado na década de 60. Para definir estratégia faz-se necessário uma ampla revisão bibliográfica e um posterior reflexo a respeito, tão diversas e abrangentes são as definições encontradas na literatura. Ansoff (apud GAJ 1993 p.18) explica estratégia através de expressões: “o negócio em que estamos”, “as tendências que se verificam”, “decisões heurísticas (perguntas e respostas) de primeira ordem”, “padrão em decisões”, “nicho competitivo” e “características de portfólio”. Em suma, como, aonde e com quem fará a empresa seus negócios. A presente pesquisa tem como objetivo geral avaliar qual a postura estratégica predominante no Ponta dos Ganchos Exclusive Resort, desde o ano de 2001, data de sua implementação, e o primeiro semestre de 2004, através da análise de um estudo de caso feito na organização. Para tanto, baseou-se fundamentalmente na obra Safári de Estratégia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) na qual são descritas dez escolas estratégicas em cima das quais tentou-se traçar um paralelo entre a teoria e a prática observada na organização foco deste estudo de caso, buscando resgatar as características de cada uma das dez escolas presentes na organização.

(78 f.)

Palavras-chaves: Estratégia, postura, plano.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Problema de pesquisa.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Delimitação do problema.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>9</b>
<i>1.3.1 Objetivo geral.....</i>	<i>9</i>
<i>1.3.2 Objetivos específicos.....</i>	<i>9</i>
<b>1.4 Justificativa.....</b>	<b>10</b>
<b>1.5 Limitações.....</b>	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 O conceito de estratégia.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 A estratégia.....</b>	<b>16</b>
<i>2.2.1 A escola do design: a formação de estratégia como um processo de concepção...</i>	<i>19</i>
<i>2.2.2 A escola do planejamento: a formação de estratégia como um processo formal..</i>	<i>21</i>
<i>2.2.3 A escola do posicionamento: a formação de estratégia como um processo analítico.....</i>	<i>26</i>
<i>2.2.4 A escola do empreendedorismo: a Formação de estratégia como um processo visionário.....</i>	<i>35</i>
<i>2.2.5 A escola cognitiva: a formação de estratégia como um processo mental.....</i>	<i>39</i>
<i>2.2.6 A escola do aprendizado: a Formação de estratégia como um processo emergente.....</i>	<i>41</i>
<i>2.2.7 A escola do poder: a formação de estratégia como um processo de negociação...</i>	<i>42</i>
<i>2.2.8 A escola cultural: a formação de estratégia como um processo coletivo.....</i>	<i>44</i>

2.2.9 *A escola ambiental: a formação de estratégia como um processo reativo.....* 45

2.2.10 *A escola da configuração: a formação de estratégia como um processo*  
*transformação.....* 47

3 METODOLOGIA..... 50

3.1 Tipo de estudo..... 50

3.2 Técnicas de coleta de dados e de análise de dados..... 51

3.3 Delineamento da pesquisa..... 52

3.4 Tabela I..... 54

3.5 Tabela II..... 55

4 PONTA DOS GANCHOS EXCLUSIVE RESORT..... 56

4.1 Identificação da organização..... 56

4.2 Histórico da organização..... 56

4.3 O funcionamento da organização..... 57

4.4 O mercado..... 60

4.5 A estratégia na organização..... 64

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 73

REFERÊNCIAS..... 76

## 1 INTRODUÇÃO

O homem depende da estratégia desde os mais remotos tempos da sua existência, foi assim com a caça de animais maiores e mais rápidos do que ele, foi assim nas batalhas territoriais que envolviam inúmeros indivíduos e fatores diversos, e continua sendo assim na vida cotidiana, seja no âmbito corporativo, no trânsito ou até na política.

O termo estratégia vem do grego *strategos*, e significa “a arte do general” (EVERED, 1983 apud CARNEIRO,1997). Este termo bélico que, segundo Clausewitz (apud PARET, 1986) pode ser definido como “*o uso do combate, ou da ameaça do combate com o propósito da guerra em que este ocorre*”, foi aplicado ao combate entre empresas por maiores fatias de mercado na década de 60. Mintzberg (1987) identificou o que chamou de 5 P’s, 5 definições diferentes encontradas na literatura científica para o conceito de estratégia, as quais seriam: *plan* (plano de ação), *play* (manobra), *pattern* (padrão), *position* (posicionamento) e *perspective* (perspectiva). Segundo o autor, a definição de estratégia como plano ou manobra envolveria uma intencionalidade, a definição de estratégia como padrão ou posicionamento poderia ser apenas emergente, ou seja, não intencional.

A estratégia tem sido um termo bastante usado e normalmente refere-se ao âmbito mais elevado da função do executivo, a tarefa de “repensar a organização” é tida como complexa e carrega consigo uma responsabilidade talvez sem igual dentro do organograma.

Foi ciente dessa importância atribuída à estratégia que a presente pesquisa, elaborada através de um estudo de caso na Ponta dos Ganchos Exclusive Resort vem a revisar a teoria disponível acerca do tema com o objetivo de identificar e avaliar qual a postura estratégica



predominante na empresa, durante sua implantação e desenvolvimento, visto que a organização, durante seu crescimento, foi aprendendo e adaptando-se ao cenário em que atua.

### **1.1 Problema de pesquisa**

A presente pesquisa tem por problemática a seguinte questão: “Qual a postura estratégica na Ponta dos Ganchos Exclusive Resort, desde o ano de 2001, data de sua implementação, até o primeiro semestre de 2004?”

### **1.2 Delimitação do problema**

Já dizia Sêneca, reconhecido literato grego, que “não há ventos favoráveis para aqueles que não sabem aonde ir” (UFSCar, 2004). Pode-se afirmar que essa é uma boa definição do porquê da adoção e portanto do estudo da estratégia. No caso deste estudo, o barco é Ponta dos Ganchos Exclusive Resort, empresa que atua no ramo hoteleiro, no segmento de lazer, com um foco de mercado na população de alto poder aquisitivo e o porto do destino é permanecer na liderança desse segmento perante seus concorrentes mais diretos, como o Txai Resort e o Kiaroa Beach Resort, na Bahia, o Nannai Beach Resort em Pernambuco e a Pousada Maravilha em Fernando de Noronha. Essa liderança é medida através da classificação dada pelo Guia 4 Rodas, da Editora Abril, o qual é editado anualmente.

Acreditando que a estratégia é o melhor caminho (o vento da frase anterior) para atingir esse destino, é fundamental analisar a postura estratégica da organização através do tempo, para assim poder estabelecer qual o melhor caminho a ser seguido no futuro. Dessa forma, foi utilizada a obra “Safári de Estratégia” de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrad e Joseph Lampel, como principal fonte de embasamento teórico para esse estudo. Por outro lado, o autor desta, como agente participante da organização durante todo o período de estudo, buscará estabelecer uma relação entre a teoria e a realidade observada, tentando assim responder ao problema desta pesquisa.

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 Objetivo geral***

Avaliar qual a postura estratégica predominante no Ponta dos Ganchos Exclusive Resort, desde o ano de 2001, data de sua implementação, até o primeiro semestre de 2004.

#### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- a) Identificar como se desenvolveu a estratégia, ao longo do tempo, na administração de empresas, e quais escolas surgiram como consequência desta evolução e o que prega cada uma delas;

- b) Identificar como se dá o processo de formação das estratégias na empresa;
- c) Identificar como se deu o processo de implementação das estratégias e quais predominam na empresa estudada, o Ponta dos Ganchos Exclusive Resort.

#### **1.4 Justificativa**

Como visto na introdução, o processo de concepção, formulação e adoção de estratégias é imprescindível tanto para empresas quanto para a sociedade em geral. Para tanto, é imprescindível saber o que é e como funciona uma estratégia. Daí, facilmente visualiza-se a segunda prerrogativa: oportunidade. Nada mais oportuno atualmente, do que repensar as estratégias das empresas, primeiro pelos fatos ocorridos no mundo nos últimos anos, que geraram muita incerteza e turbulência no mercado: terrorismo, guerras, crises financeiras, etc. e segundo pelos recentes escândalos envolvendo grandes corporações e manchando a imagem da ética e da boa governança corporativa, este é um momento de reflexão e correção de rumos. Finalmente, a estratégia é uma prerrogativa em si mesma, será sempre viável, de uma forma ou de outra, seja através do planejamento estratégico formal ou através da concepção informal de estratégia no dia a dia da organização tanto que em artigo na Sloan Management Review, páginas 71 a 76, Inverno de 2003, Henry Mintzberg chegou a classificar a expressão “planejamento estratégico” de paradoxo. Para ele, a verdadeira estratégia é formada de maneira informal – em conversas de corredor, dentro dos grupos de trabalho e nos calmos momentos de reflexão em longas viagens aéreas.

## **1.5 Limitações**

Primeiramente, poder-se afirmar que, devido ao cunho qualitativo da pesquisa, a quantidade e teor das informações tornam o julgamento e conseqüentemente sua análise mais difícil e subjetiva. Além disso, a estratégia se dá nas empresas não só em grandes ações que sejam rastreáveis no tempo, e sim no dia a dia, e elas evoluem ao longo do tempo, o que faz com que a “medição” dessa estratégia seja completamente parcial, ocultando os pormenores que fazem parte da mesma.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Visando alcançar o objetivo geral desta pesquisa, tratar-se-á aqui das questões teóricas relacionadas ao estudo da estratégia organizacional. A discussão a seguir está organizada de maneira que os conceitos subjacentes sejam descritos na medida em que se avança na apresentação dos fundamentos teóricos necessários para o estudo da estratégia organizacional dentro do contexto proposto.

### **2.1 O conceito de estratégia**

Para definir estratégia faz-se necessário uma ampla revisão bibliográfica e um posterior reflexo a respeito, tão diversas e abrangentes são as definições encontradas na literatura. Ansoff (apud GAJ, 1993, p.18) explica estratégia através de expressões: “o negócio em que estamos”, “as tendências que se verificam”, “decisões heurísticas (perguntas e respostas) de primeira ordem”, “padrão em decisões”, “nicho competitivo” e “características de portfólio”. Em suma, como, aonde e com quem fará a empresa seus negócios.

Para Wright et al. (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.17) estratégias são “Planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”. Já McMuffin (2004) afirma que “Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”. Por sua

vez, para Andrews e Christensen (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) a estratégia, é a idéia unificadora que liga as áreas funcionais de uma empresa e relaciona suas atividades com o ambiente externo. Nessa abordagem, a formulação de uma estratégia envolve a justaposição dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente.

Ainda tentando definir estratégia, Pascale (apud GAJ, 1993, p.19) trata o assunto como uma forma de “selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos”. Já Steiner (apud GAJ, 1993) explora outras camadas da estratégia, oferecendo uma definição mais ampla, em quatro pontos de vista:

- a) **futuridade das ações correntes.** Refere-se ao impacto das ações atuais em relação ao futuro. De certa forma, essa visão é compartilhada por Hamel e Prahalad (apud TAVARES, 2000), em que estes apontaram as limitações das técnicas utilizadas nas décadas de 70 e das contribuições mais recentes, constatando que nenhuma delas traziam como foco a perspectiva de futuro nas organizações;
- b) **processo que possui dois movimentos: um de rotação e outro de translação.** O movimento de rotação seria algo como o que mais tarde será exposto como a premissa da escola do design, o SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*, ou, em português: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e o movimento de translação tem muito da escola do aprendizado, já que parte do princípio que os negócios e o ambiente estão em contínua mudança;
- c) **Filosofia.** “É uma atitude, um ponto de vista. É o cessar das atividades rotineiras, pensando-se no futuro, numa forma de exercício intelectual”;

- d) Estrutura. Completamente voltado para a escola do posicionamento, que, como as demais aqui citadas, está explicada adiante.

Mintzberg (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) coloca a questão da estratégia como um plano e como um padrão em dois extremos de um *continuum*. A estratégia de uma empresa situa-se em um ponto entre esses extremos, possuindo uma dimensão planejada e outra emergente.

Nesse sentido, as estratégias empresariais por essência são padrões de comportamento que se formam a partir de decisões ou ações já realizadas pela organização. Ações que emergem sem um planejamento prévio, mas em função da mudança ambiental.

Essas decisões sempre têm uma certa dose de intenção, embora sejam bem mais flexíveis do que o curso de ação proposto pela estratégia como resultado de um planejamento. "Estratégias são igualmente planos para o futuro e padrões do passado" (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 18). "Uma estratégia se desenvolve através de uma série de decisões inter-relacionadas, que não são planejadas com antecedência, e podem representar respostas contingenciais de forças opostas ou amigáveis" Corey (1992 apud MELLO, 2004). Para Docherty e Langford (apud MELLO, 2004) "a estratégia de uma empresa pode ser referenciada como uma predisposição coletiva mais ou menos planejada da gerência superior em tomar decisões relativas à administração dos negócios e seu relacionamento com o ambiente".

Segundo Mintzberg (apud MELLO, 2004) as idéias acima são ilustradas pelo fato de existir um grande número de casos em que as estratégias da empresa são oriundas de um processo de planejamento, mas, ao longo do tempo, contingências e mutações ambientais fazem com que inúmeras decisões incrementais sejam tomadas, emergindo uma nova estratégia.

Em termos de formulação de estratégia, é interessante o que expõem Bonge e Coleman (1972, p.1): “a formulação de estratégias corporativas é a tarefa dos tomadores de decisão em níveis da organização que os permitam acessar a informação necessária para decisões efetivas e inteligentes”. Mintzberg considera que “a verdadeira estratégia é formada de maneira informal – em conversas de corredor, dentro dos grupos de trabalho e nos calmos momentos de reflexão em longas viagens aéreas” (Sloan Management Review, 2003, p. 72).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) acreditam que para definir estratégia, são necessárias pelo menos cinco definições, a seguir: A estratégia é um *plano*, algo que se pretende fazer, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. A estratégia segue um *padrão*, que pressupõe uma consistência de comportamento ao longo do tempo. Já a estratégia como *posição* significa a localização de determinados produtos em determinados mercados, segundo Porter (1996), estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Por sua vez a estratégia como *perspectiva* é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas, segundo Drucker (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 19) esta é a “teoria do negócio”. Por último, a estratégia é um *truque*, isto é, uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente. Neste último caso, a estratégia é a ameaça, não a expansão em si; portanto, trata-se de um truque.

Ainda segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), apesar de não existir uma definição simples de estratégia, existem áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia, resumidamente, pode-se dizer que:

- a) A estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente;
- b) A essência da estratégia é complexa;
- c) A estratégia afeta o bem estar geral da organização;
- d) A estratégia envolve questões tanto de conteúdo quanto de processo;



- e) As estratégias não são puramente deliberadas;
- f) As estratégias existem em níveis diferentes;
- g) A estratégia envolve vários processos de pensamento.

Além disso, é importante ressaltar a respeito da adoção de diferentes estratégias, que para cada vantagem associada à estratégia há uma desvantagem associada também, assim como o foco na estratégia mantém a organização na mesma direção, seus modelos mentais as impedem de ver o que está ao seu redor.

Por fim, pode-se afirmar que em casos específicos à própria ausência de estratégia pode vir a ser uma virtude, proporcionando à organização maior flexibilidade, a chance de continuar experimentando e, em certos casos, culminando como agente catalisador do processo decisório.

## **2.2 A estratégia**

Por ser um dos mais importantes escritores e pesquisadores acerca do assunto, a obra de Henry Mintzberg, em especial do livro *Safári de Estratégia*, que escreveu com Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel em 1997, deve ser analisada com destaque especial pois esta obra já se encarrega de analisar extensa bibliografia, contrapor diferentes pontos de vista, analisar pontos principais, contribuições a realizar críticas a cada uma das dez escolas individualmente. As dez escolas apresentadas por eles tratam de momentos históricos, autores e conceitos diferentes, que, apesar disso, convergem de maneira a completar-se. Em uma breve apresentação das escolas, as dividem em três agrupamentos. As três primeiras (escola

do *design*, escola do planejamento e escola do posicionamento) são de natureza prescritiva, mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. A primeira delas, que nos anos 60 apresentou a estrutura básica sobre a qual as duas outras foram construídas, focaliza a formulação de estratégia como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção. A segunda escola, desenvolvida paralelamente nos anos 60 e que teve seu auge em uma onda de publicações e práticas nos anos 70, formalizou essa perspectiva, vendo a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal separado e sistemático. Esta escola perdeu espaço nos anos 80 para a terceira escola prescritiva, menos preocupada com o processo de formulação de estratégias do que com o conteúdo real das mesmas. Ela é chamada de escola de posicionamento porque focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado.

As seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas.

Alguns autores proeminentes associam, há muito, estratégia com espírito empreendedor (escola do empreendedorismo) e descrevem o processo em termos da criação da visão pelo grande líder. Mas se a estratégia pode ser uma visão pessoal, então sua formulação também precisa ser entendida como o processo de obtenção do conceito na mente de um indivíduo. Analogamente, foi também desenvolvida uma escola cognitiva, pequena, mas importante, que busca usar as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista.

Cada uma das quatro escolas seguintes (escola do aprendizado, escola do poder, escola cultural e escola ambiental) procurou abrir o processo de formulação de estratégia. Além do indivíduo, para outras forças e outros agentes. Para a escola de aprendizado o mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como

planos ou visões claros. Portanto, a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta, ou "aprende". Semelhante a esta, mas com um ângulo diferente, há a escola do poder, que trata a formulação de estratégia como um processo de negociação, seja por grupos conflitantes dentro de uma organização ou pelas próprias organizações, enquanto confrontam seus ambientes externos. Em comparação com esta, há uma outra escola de pensamento que considera a formulação de estratégia como estando enraizada na cultura da organização. Portanto, ela vê o processo como sendo fundamentalmente coletivo e cooperativo. E também há os proponentes de uma escola ambiental, teóricos de organizações que acreditam que a formulação de estratégias é um processo reativo no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo. Assim sendo, eles procuram compreender as pressões impostas sobre as organizações.

O grupo final contém apenas uma escola, embora se possa argumentar que esta escola, na realidade, combina as outras. É a escola de configuração. As pessoas desta escola, em busca da integração, agrupam os vários elementos do processo de formulação de estratégias, o conteúdo das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos em estágios ou episódios distintos, por exemplo, de crescimento empreendedor ou maturidade estável, às vezes seqüenciada ao longo do tempo para descrever os ciclos de vida das organizações. Mas, se as organizações se acomodam em quadros estáveis, então a formulação de estratégias deve descrever o salto de um quadro para outro. E assim, um outro lado desta escola descreve o processo como sendo de transformação, incorporando grande parte da enorme literatura e da prática prescritiva sobre "mudanças estratégicas".

A seguir, um resumo de cada uma dessas escolas:

### ***2.2.1 A escola do design: a formação de estratégia como um processo de concepção***

A escola do *design* representa, sem dúvida, a visão mais influente do processo de formação da estratégia. Foi graças a um grupo de Harvard, Christensen, Andrews, Bower, Hamerhersh e Porter, que seus conceitos-chaves continuam a formar a base dos cursos de graduação e mestrado em estratégia, bem como grande parte da prática da administração estratégica.

Em sua versão mais simples, a escola do *design* propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Nas palavras dos proponentes mais conhecidos desta escola Christensen, Andrews, Bower, Hamerhersh e Porter (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 28) “A estratégia econômica será vista como a união entre qualificações e oportunidades que posiciona uma empresa em seu ambiente”.

Uma premissa básica da escola do *design* era o uso extensivo da avaliação SWOT, análise esta que consistia em contrapor os ambientes interno e externo da organização, tentando identificar, no primeiro, as forças e fraquezas da organização, e no segundo, as oportunidades e ameaças do ambiente externo à mesma. O ponto que torna a escola do *design* mais carente é que a mesma, se valendo do modelo SWOT, elabora mecanismos de defesa em relação a um ambiente estável, coisa que raramente se vê na vida real, seja hoje ou há 40 anos atrás, época de seu surgimento.

Várias premissas básicas sustentam a escola do *design*, algumas plenamente evidentes, outras implícitas:

- a) A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente. A ação deve fluir da razão: estratégias eficazes derivam de um processo de pensamento humano rigidamente controlado;
- b) A responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal: essa pessoa é o estrategista;
- c) O modelo da formação de estratégia deve ser mantido simples e informal;
- d) As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de *design* individual;
- e) O processo de *design* está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva. Esta escola oferece pouco espaço para visões incrementalistas ou estratégias emergentes, as quais permitem que a "formulação" continue durante e depois da "implementação";
- f) Essas estratégias devem ser explícitas;
- g) Somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.

Uma estratégia que coloca uma organização em um nicho pode estreitar sua própria perspectiva. As premissas do modelo negam certos aspectos importantes da formação de estratégia, inclusive o desenvolvimento incremental e a estratégia emergente, a influência da estrutura existente sobre a estratégia e a plena participação de outros atores, além do executivo principal.

Essas hipóteses dizem respeito ao papel central do pensamento consciente na formação da estratégia, que esse pensamento deve necessariamente receber a ação e, portanto, que a organização deve separar o trabalho dos pensadores daquele dos executores.

### **2.2.2 A escola do planejamento: a formação de estratégia como um processo formal**

A escola do planejamento teve início praticamente que simultâneo à escola do *design*, sendo que H. Igor Ansoff, com seu livro *Corporate Strategy*, em 1965, deu o pontapé inicial ao que se tornaria até hoje um grande movimento dentro da estratégia. Baseada nas premissas básicas do SWOT, a escola do planejamento basicamente dividiu-o em etapas claramente delineadas e para cada uma destas atribuiu inúmeras listas de verificação e técnicas, dando atenção especial à fixação de objetivos, no início, e à elaboração de orçamentos e planos operacionais no final. Ou seja, o planejamento formal é uma segunda geração da escola das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, altamente elaborada e mecanicamente programada, pelo executivo principal (como, também, na escola do *design*) como arquiteto da estratégia, mas dessa vez com o planejamento vindo de planejadores, cabendo ao executivo principal a tarefa de aprova-lo.

O problema fundamental das empresas atualmente é o fato de não distinguirem entre planejar e 'estrategizar'. Planejar tem que ver com programar, não com descobrir. Planejar é para tecnocratas, não para sonhadores. Dar aos planejadores a responsabilidade de criar a estratégia é como pedir a um pedreiro que crie a *Pietà* de Michelangelo (GARY HAMEL, 1995, p.58).

A grande falha do planejamento estratégico seria exatamente a falta de uma formação de estratégia, justamente por ter sua estrutura tão formal e voltada ao operacional do planejamento, partindo do princípio que um grupo ou indivíduo pode se sentar em determinado momento do dia para planejar a estratégia da empresa, uma vez que está estabelecido que aquele momento tem esse objetivo, em nenhum momento, a escola do planejamento suscitou a criação de estratégias, de alternativas novas, diferentes, e sim a escolha de alguma que já estava disponível, ignorando por completo a existência das

estratégias emergentes, na sua preocupação de controlar se os objetivos predeterminados foram cumpridos, se esquece que outras estratégias tão boas ou melhores podem ter surgido durante o percurso, e que talvez essas sejam as que realmente contribuem para um bom ou mau desempenho da organização.

As principais etapas do planejamento estratégico são:

- a) O estágio de fixação de objetivos: Os proponentes da escola de planejamento desenvolveram extensos procedimentos para explicar e, sempre que possível, quantificar as metas da organização (geralmente colocadas, em forma numérica, como objetivos);
- b) O estágio da auditoria externa: Uma vez estabelecidos os objetivos, os dois estágios seguintes, como no modelo da escola do *design*, são para avaliar as condições externas e internas da organização;
- c) O estágio da auditoria interna: Em conformidade com a abordagem de planejamento, o estudo de forças e fraquezas também foi sujeito a uma extensa decomposição;
- d) O estágio de avaliação da estratégia: Neste estágio, a literatura de planejamento recuperou o que havia perdido no anterior. Como o processo de avaliação se presta para elaboração e qualificação, as tecnologias abundam, variando do simples cálculo de retorno sobre o investimento até uma onda de técnicas como avaliação da "estratégia competitiva", "análise de riscos", "curva do valor" e os vários métodos associados ao cálculo do "valor para o acionista";
- e) O estágio de operacionalização da estratégia: É aqui que a maior parte dos modelos se torna muito detalhada, quase como se o processo de planejamento

tenha repentinamente passado pelo gargalo da formulação para acelerar, dentro dos espaços aparentemente abertos da implementação;

- f) Programando todo o processo: É preciso programar não só as etapas do processo, mas também o cronograma pelo qual elas são executadas.

Como premissas da escola de planejamento, as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas. A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores. As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) o planejamento estratégico enfrentou problemas no início dos anos 80, quando a atividade foi reduzida em muitas empresas. Os sinais de problemas na área de planejamento já existiam antes. Na verdade, Igor Ansoff, o mais entusiasta dos proponentes do planejamento estratégico, escreveu em 1977, 12 anos depois da publicação do seu importante livro *Corporate Strategy*, que "a despeito de quase 20 anos de existência da tecnologia de planejamento estratégico, a maior parte das empresas, hoje, se engaja no menos ameaçador e perturbador planejamento a longo prazo por extrapolação". E os problemas não diminuíram depois de 1984. Os "sete pecados capitais do planejamento estratégico" de Wilson (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 56), resumem alguns dos problemas que haviam solapado o processo.

As sete principais consequências negativas do planejamento estratégico:

- a) A assessoria assumiu o processo;



- b) O processo dominou a assessoria;
- c) Os sistemas de planejamento foram praticamente concebidos para não produzir resultados;
- d) O planejamento se concentrava no jogo mais excitante de fusões, aquisições e vendas, em detrimento do desenvolvimento do negócio básico;
- e) Os processos de planejamento não conseguiram desenvolver opções estratégicas verdadeiras;
- f) O planejamento negligenciava os requisitos organizacionais e culturais da estratégia;
- g) A previsão de ponto único era uma base inadequada para o planejamento em uma era de reestruturação e incerteza;

Mais recentemente, na verdade, contemporaneamente ao lançamento de “Safári de Estratégia”, daí o provável motivo de sua ausência nessa obra, surgiu uma das ferramentas de gestão mais influentes dos últimos anos, o *Balanced Scorecard* (BSC). Criado por Robert Kaplan e David Norton, o BSC veio de encontro a uma necessidade latente no meio corporativo global, os sistemas contábeis estavam obsoletos, as características básicas dos negócios estavam em constante mudança e portanto suas estratégias deveriam seguir essas mudanças. Portanto, manter a organização atualizada em relação a resultados, especialmente àqueles diretamente relacionados às estratégias adotadas, tornou-se fator de vantagem competitiva.

Salientam Kaplan e Norton (1997) que o BSC parte da base que as medidas financeiras por si mesmas não são suficientes para a avaliação do desempenho empresarial. Além das medidas financeiras, faz-se necessário adaptar ao sistema de informação gerencial, um conjunto de indicadores não financeiros. O BSC utiliza medidas e objetivos financeiros e

não financeiros que derivam de um processo de tradução da missão e estratégia da empresa em objetivos e medidas tangíveis.

O BSC equilibra medidas objetivas e subjetivas das medidas de resultados, sendo deste jeito algo mais que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o BSC como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. Elas adotaram a filosofia do *scorecard* para viabilizar processos gerências críticos:

- a) Esclarecer e traduzir a visão e estratégia;
- b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes:

- a) Financeira;
- b) Do cliente;
- c) Dos processos internos;
- d) Do aprendizado e crescimento.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e estratégia, e utiliza indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores de sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as

habilidades e os conhecimentos específicos de pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo.

As quatro perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e de longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

### ***2.2.3 A escola do posicionamento: a formação de estratégia como um processo analítico***

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), no início dos anos 80, um vento econômico soprou através da área da administração estratégica, varrendo grande parte da sua tradicional literatura prescritiva. O ano divisor de águas foi 1980, quando Michael Porter publicou *Competitive Strategy*. Embora um livro dificilmente possa criar uma escola, este agiu como um estimulante para reunir grande parte do desencanto com as escolas do *design* e de planejamento, bem como a necessidade por substância. Assim como uma simples perturbação pode congelar repentinamente um líquido supersaturado, *Competitive Strategy* aglutinou os interesses de uma geração de acadêmicos e consultores. Seguiu-se uma enorme onda de atividade, fazendo desta, em pouco tempo, a escola dominante na área.

Para que a escola de posicionamento focalize, de fato, a seleção de estratégias específicas como posições tangíveis em contextos competitivos, ela precisa ser reconhecida como sendo muito mais antiga que outra forma se poderia supor. Os autores mais antigos fizeram o que os atuais desta escola fazem: delinearam tipos de estratégias e os adaptaram às condições que pareciam mais convenientes.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Sun Tzu, com *The Art of War* (1971), tem sido particularmente influente, em especial na Ásia Oriental. Assim como esta escola dá ênfase ao estudo da indústria na qual a empresa opera, também Sun Tzu enfatizava a importância de se estar informado a respeito do inimigo e do local da batalha. Ele dedicou muita atenção a posições estratégicas específicas, por exemplo, localizar exércitos em relação a montanhas e rios, lutar morro abaixo e ocupar terrenos horizontais ou altos. Também identificou uma variedade de condições genéricas, por exemplo, dispersiva, fronteiriça, focal e difícil. E apresentou muitas máximas ligando estratégias genéricas a cada uma dessas condições genéricas.

O Ocidente nunca careceu de pensadores militares. Mas nenhum alcançou a estatura de Von Clausewitz (1780-1831), cuja obra traz a marca inequívoca da propensão germânica por sistemas grandiosos de pensamento. Ainda segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Clausewitz, em sua obra prima *On War*, (1989) procurou substituir a visão estabelecida de estratégia militar por um conjunto de princípios flexíveis para reger o pensamento a respeito de guerra. Segundo ele, se faz necessário inovar estrategicamente reconhecendo e realizando novas combinações. E para isto, é preciso mais força de vontade para se tomar uma decisão importante em estratégia do que em tática. Nesta última, a pessoa é levada pelas pressões do momento... Em estratégia ... há amplo espaço para apreensões, da pessoa e dos outros; para objeções e protestos e, em consequência, arrependimento prematuro. Numa situação tática, a pessoa consegue ver ao menos metade do problema a olho nu, ao passo que na estratégia tudo tem de ser adivinhado e presumido. Portanto, a convicção é mais fraca. Consequentemente, a maioria dos generais, quando deve agir, fica paralisada por dúvidas desnecessárias.

Nota-se, portanto, que assim como na guerra, a escola do Posicionamento defendia a adoção do foco, fosse na diferenciação ou fosse na liderança por preço, o meio termo não é

bom o suficiente, o importante é o foco, assim como por outro lado, existe a corrente que dá valor à participação de mercado, tendo inclusive criado uma matriz explicativa das diferentes situações em que poderia se encontrar uma empresa com relação ao seu *market share*.

Segundo Porter (1996), a essência de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. O aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria em que ela compete. Indústria na visão de Porter (1996), é o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si. O grau de concorrência da indústria depende de cinco forças competitivas básicas, que determinam o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. Cada tipo de indústria tem um potencial diferente, pois o conjunto das forças competitivas difere. A meta da estratégia competitiva para uma empresa em uma indústria é encontrar uma posição em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.

#### *2.2.3.1 Força 1: ameaça de entrada*

São as novas empresas que entram numa indústria trazendo nova capacidade, desejo de ganhar parcela de mercado e freqüentemente recursos substanciais. Muitas vezes, isto resulta em queda de preços ou custos dos participantes inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade. A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva; a ameaça de entrada é pequena.

#### *2.2.3.1.1 barreiras de entrada*

As principais fontes de barreira de entrada são:

- a) Economias de Escala: Referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta;
- b) Diferenciação do Produto: Significa que as empresas estabelecidas têm uma marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças de produtos ou simplesmente por terem entrado primeiro;
- c) Necessidades de Capital: É a necessidade de investir vastos recursos financeiros, particularmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis como publicidade ou pesquisa e desenvolvimento;
- d) Custos de Mudança: Custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para outro;
- e) Acesso aos Canais de Distribuição: A empresa novata precisa persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de desconto de preços, verbas para campanhas de publicidade em cooperação entre outros;
- f) Desvantagens de Custo Independentes de Escala: As empresas estabelecidas podem ter vantagens de custo impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais. Essas vantagens podem ser: tecnologia, acesso à matéria prima, localização, subsídios, curva de aprendizagem.

#### *2.2.3.1.2 retaliação prevista*

É a resposta rigorosa esperada dos concorrentes já estabelecidos à entrada do novo entrante, para tornar difícil a permanência do recém-chegado. As condições que assinalam forte possibilidade de retaliação são: um passado vigoroso de retaliações aos entrantes, empresas estabelecidas com recursos substanciais, empresas estabelecidas com alto grau de comprometimento com a indústria, crescimento lento na indústria.

#### *2.2.3.1.3 preço de entrada dissuasivo*

A condição de entrada em uma indústria pode ser resumida em um importante conceito chamado de preço de entrada dissuasivo: a estrutura de preços em vigor que apenas equilibra os benefícios potenciais provenientes da entrada com os custos esperados para superar as barreiras de entrada e arriscar-se à retaliação.

#### *2.2.3.1.4 propriedades das barreiras de entrada*

Existem outras propriedades das barreiras de entrada. Primeiro, as barreiras de entrada podem mudar à medida que as condições também mudam.

Segundo, as decisões estratégicas também têm um impacto importante. Finalmente, algumas empresas podem dispor de recursos que lhes permitam superar as barreiras de entrada a um custo mais baixo.

#### *2.2.3.1.5 experiência e escala como barreiras de entrada*

A presença de economias de escala sempre leva a uma vantagem de custo para a empresa operando em maior escala em relação às demais empresas.

#### *2.2.3.2 Força 2: intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes*

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma de disputa por posição com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição.

A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais:

- a) Concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- b) Crescimento lento da indústria;
- c) Custos fixos ou armazenamento altos;
- d) Ausência de diferenciação ou custos de mudanças;
- e) Capacidade aumentada em grandes incrementos;
- f) Concorrentes divergentes;
- g) Concorrentes estrangeiros acrescentam diversidade;
- h) Grandes interesses estratégicos;
- i) Barreiras de saída elevadas;



- j) Retornos estáveis baixos;
- k) Retornos estáveis altos;
- l) Retornos arriscados baixos;
- m) Retornos arriscados altos.

#### 2.2.3.3 Força 3: pressão de produtos substitutos

Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro.

Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. A identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria.

Os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que:

- a) Estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu *trade-off* de preço-desempenho com o produto na indústria;
- b) São produzidos por indústrias com lucros altos.

#### *2.2.3.4 Força 4: poder de negociação dos compradores*

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros - tudo à custa da rentabilidade da indústria. Um grupo de comprador é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

- a) Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- b) Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- c) Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;
- d) Ele enfrenta poucos custos de mudança;
- e) Ele consegue lucros baixos;
- f) Compradores são uma ameaça concreta a integração para trás;
- g) O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- h) O comprador tem total informação.

#### *2.2.3.5 Força 5: poder de negociação dos fornecedores*

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. Um grupo fornecedor é poderoso quando:

- a) É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- b) Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para uma indústria;
- c) A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- d) O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- e) Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;
- f) O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

A formulação de estratégias é um processo muito mais rico, confuso e dinâmico que aquele, ordenado e estático, descrito nesta escola. Assim, o papel do posicionamento é de apoiar o processo, não de sê-lo. Esta escola acrescentou conteúdo à escola de planejamento, uma realização nada desprezível, ao mesmo tempo em que mudou o papel do planejador para aquele de analista. Se as condições fossem suficientemente estabelecidas e estáveis para

oferecer dados adequados que pudessem ser analisados em um único centro, a análise da estratégia seria apropriada para a formulação de estratégias.

Essa análise nunca deveria dominar o processo. Sempre é preciso levar em conta uma série de fatores intangíveis ao lado dos tangíveis. Por outro lado, deve-se considerar que a escola de posicionamento fez uma importante contribuição à administração estratégica ao abrir uma enorme avenida às pesquisas e forneceu um poderoso conjunto de conceitos à prática. A escola de posicionamento deve usar sua poderosa base não para restringir a visão estratégica, mas para ampliá-la.

#### ***2.2.4 A escola do empreendedorismo: a Formação de estratégia como um processo visionário***

As três primeiras escolas (*design*, planejamento e posicionamento) eram escolas de prescrição. A partir de agora, as escolas seguintes são escolas de descrição. A escola do empreendedorismo, entretanto, ocupa posição intermediária nesta classificação, uma vez que em diversos aspectos se identifica muito com a escola do *design*.

A escola do *design*, ao contrário das escolas do planejamento e posicionamento, levou a sério a figura do líder, o então intitulado “arquiteto”, porém, evitando os elementos mais intangíveis, personalizados e idiossincráticos da liderança.

A escola do empreendedorismo não só concentrou-se na figura do líder, como em aspectos até então completamente ignorados, como a intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Nessa escola, o líder é o único responsável pela criação da estratégia, e, pela visão (palavra chave desta escola) da mesma. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

consideraram as 10 escolas como sendo um elefante, a do empreendedorismo, entretanto, poderia ser considerada a condutora desse elefante.

Em certo sentido a escola empreendedora, como a de posicionamento nasceu da Economia. O empreendedor tem papel proeminente na teoria econômica neoclássica. Seu papel, entretanto, era limitado a decidir quais quantidades produzir e a que preços. A dinâmica competitiva cuidava do resto.

Ainda na opinião de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), existiam economistas que consideravam esta visão estreita do empreendedor uma grande falha da Economia. Karl Marx, estranhamente, foi um deles. Ele elogiava os empreendedores como agentes de mudanças econômicas e tecnológicas, mas criticava fortemente seu impacto sobre a sociedade em geral.

Mas nem todos concordaram com esta interpretação. Knight (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) via o espírito empreendedor como sinônimo de risco pesado e manuseio da incerteza. Logo, um empreendedor pode ser o fundador de uma organização, o gerente da sua própria empresa, ou o líder inovativo de uma organização de propriedade de outros. Cole (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), outro economista, que popularizou a expressão "golpe ousado" para captar o ato do espírito empreendedor, mencionou quatro tipos de empreendedores: o inventor calculista, o inovador inspirativo, o promotor superotimista e o construtor de um empreendimento forte.

Como premissas da escola empreendedora, temos:

- a) A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização;
- b) O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele

conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento;

- c) O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário;
- d) Portanto, a visão estratégica é maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente, deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram;
- e) A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder; quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceder ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra;
- f) A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta.

A escola empreendedora enfatizou aspectos críticos da formação de estratégia, em especial sua natureza pró-ativa e o papel da liderança personalizada e da visão estratégica. É especialmente em seus primeiros anos que as organizações se beneficiam com esse senso de direção e integração, ou *gestalt*.

Ela mostra a formação da estratégia como sendo inteiramente calcada no comportamento de um único indivíduo; contudo, não pode dizer muito a respeito de qual é o processo. Além disso, a escola empreendedora não apresenta uma solução para o fato de

comportamentos descritos como gloriosos e estimulantes por alguns dos seus autores serem vistos como patológicos e desmotivadores por outros.

Sob o espírito empreendedor, as decisões vitais ligadas à estratégia e às operações estão centralizadas na sala do executivo principal. Essa centralização pode assegurar que a resposta estratégica reflète o pleno conhecimento das operações. Ela também encoraja a flexibilidade e a adaptabilidade: apenas uma pessoa precisa tomar a iniciativa. Como sugerem este e outros comentários, a abordagem empreendedora é arriscada, baseando-se na saúde e nos caprichos de uma pessoa. Um ataque cardíaco pode literalmente varrer o estrategista-chave da organização. E em parte por esta razão que, segundo Collins e Porras (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), em seu conhecido livro *Built to Last* (1994), sugerem que é melhor construir uma organização visionária do que se basear em um líder com visão. Sugerem, com seu estudo, que o papel do carisma no estabelecimento da visão é muito exagerado e que tentativas para substituir o carisma por solidez costumam ser destrutivas. O papel do líder para catalisar uma clara visão comum para a organização pode ser realizado por meio de uma ampla variedade de estilos gerenciais.

Muitas pequenas organizações já em operação também requerem esta liderança personalizada forte perpetuamente. O varejo pode ser o melhor exemplo. Na verdade, é provável que a estratégia de ocorrência mais comum seja uma quase totalmente ignorada em administração estratégica: a do "produtor local", a organização que persegue uma receita-padrão da indústria em um nicho geográfico nitidamente definido.

### ***2.2.5 A escola cognitiva: a formação de estratégia como um processo mental***

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), para realmente compreender a visão estratégica e também de como as estratégias se formam sob outras circunstâncias, então é preciso sondar a mente do estrategista. Este é o trabalho da escola Cognitiva: chegar ao que este processo significa na esfera da cognição humana, utilizando em especial o campo da psicologia cognitiva.

Assim, os estrategistas são, em grande parte, autodidatas: eles desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento, principalmente através de experiência direta. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) existe uma ala, mais positiva, que trata o processamento e a estruturação do conhecimento como um esforço para produzir algum tipo de filme objetivo do mundo. Assim, os olhos da mente são vistos como uma espécie de câmera: ela varre o mundo, aproximando-se e afastando-se em resposta à vontade do seu possuidor, embora as imagens que ela capta sejam consideradas, nesta escola, um tanto distorcidas.

Ainda segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) existe outra ala que vê tudo isso como subjetivo: a estratégia é uma espécie de interpretação do mundo. Aqui os olhos da mente voltam-se para dentro, focalizando a maneira pela qual a mente faz sua “tomada” sobre aquilo que ela vê lá fora - os eventos, os símbolos, o comportamento dos clientes e assim por diante. Assim, enquanto a outra ala procura entender a cognição como uma espécie de recriação do mundo, esta ala acredita que a cognição cria o mundo.

A escola cognitiva é uma escola de pensamento em evolução sobre formação de estratégia. Suas premissas são:



- a) A formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista;
- b) As estratégias emergem como perspectivas, na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras, que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente;
- c) Essas informações fluem através de todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos;
- d) Como conceito, as estratégias são difíceis de realizar em primeiro lugar. Quando são realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo e, subsequente, são difíceis de mudar quando não mais são viáveis.

Esta escola é caracterizada mais por seu potencial do que por sua contribuição. A idéia central é válida, pois o processo de formação de estratégia também é fundamentalmente de cognição, particularmente na realização das estratégias como conceitos. Mas a administração estratégica, na prática, se não na teoria, ainda precisa ganhar o suficiente da psicologia cognitiva.

Finalizando, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) colocam que é preciso compreender a mente humana, assim como o cérebro humano, para compreender a formação de estratégia. Mas isso pode ter implicações mais importantes para a psicologia cognitiva como fornecedora de teoria do que para a administração estratégica como sua consumidora.

### **2.2.6 A escola do aprendizado: a Formação de estratégia como um processo emergente**

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), de acordo com esta escola, as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela. Finalmente, elas convergem sobre padrões de comportamento que funcionam. Lapierre (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL 2000, p.134) colocou bem: a administração estratégica “deixa de ser apenas a administração de mudanças, passando a ser a administração por mudanças”.

Enquanto outras escolas têm questionado aspectos específicos das tradições “racionalis” como a escola do *design*, por exemplo, a escola de aprendizado fez isso de forma mais ampla e vigorosa, derrubando a maior parte de suas hipóteses e premissas básicas. No limite, a escola de aprendizado sugere que a imagem tradicional de formulação de estratégia foi uma fantasia, que pode ter sido atraente para certos executivos, mas não correspondeu àquilo que realmente acontece nas organizações.

Os pesquisadores da abordagem de aprendizado descobriram que, quando ocorria um redimensionamento estratégico importante, este raramente se originava de um esforço formal de planejamento, e de fato, muitas vezes nem mesmo das salas da alta administração. Em vez disso, as estratégias se deviam a uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas diferentes.

### ***2.2.7 A escola do poder: a formação de estratégia como um processo de negociação***

A escola de poder caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.

Tal poder, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), vai além do exercício que exerce influência econômica, já ressaltado na escola do posicionamento, usando especialmente a palavra política (palavra chave da escola do poder) para se referir a esse processo.

Os processos políticos relacionados à formação de estratégia podem ser classificados como *micro* e *macro*. As situações que dizem respeito ao ambiente interno da empresa formam o poder micro e as que sofrem influência do ambiente externo formam o poder macro.

#### ***2.2.7.1 Poder micro***

O jogo político está em todas as organizações e influencia a estratégia adotada. A formulação da estratégia é um processo que além de cognitivo e de aprendizagem, também é fruto de negociação e concessões. A escola de poder defende a maior compreensão do papel de indivíduos organizados ou não na formulação ou reformulação de comportamentos. Ela demonstra que a estratégia oriunda deste processo não é "ótima" e, sim, reflete os interesses

dos grupos mais poderosos da organização. Macmillan e Guth (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) sugerem usar a política para obter aceitação das estratégias:

- a) Reconhecer as realidades políticas e administrá-las;
- b) Reconhecer o caráter essencial do empenho da gerência intermediária;
- c) Aprender a usar instrumentos políticos clássicos;
- d) Administrar o comportamento das coalizões;
- e) Tomar providências diretas contra a coalizão oponente.

#### *2.2.7.2 Poder macro*

O poder macro trata da interdependência de uma organização com seu ambiente externo: clientes, fornecedores, sindicatos, governo, etc. Soluções mais populares aplicados ao poder macro:

- a) Análise dos interessados (comportamento e coalizões);
- b) Manobras estratégicas;
- c) Formulação cooperativa de estratégia (Redes, estratégia coletiva, alianças estratégicas, terceirização estratégica).

Sobre esta escola, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), concluem que a formação da estratégia envolve poder, porém envolve também liderança e cultura (desprezadas por esta escola). A política tem seu lado positivo no processo de mudança, porém pode gerar

desperdício e distorção. Ela está presente em especial durante mudanças importantes, em organizações grandes e maduras, em organizações de *experts* complexas e descentralizadas e durante períodos de bloqueio. Ela mostra-se útil em promover mudanças estratégicas para combater agentes que querem manter o *status quo*.

#### **2.2.8 A escola cultural: a formação de estratégia como um processo coletivo**

Como bem colocam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.194) “Coloque o poder diante de um espelho e a imagem invertida que você vê é a cultura”. Essa frase transmite a mensagem básica acerca da escola cultural: o poder focaliza os interesses próprios e a cultura os interesses coletivos.

A cultura pode ser estudada do ponto de vista de uma pessoa de fora ou do nativo de dentro. O primeiro assume uma posição objetiva sobre as razões pelas quais as pessoas se comportam como o fazem, as quais são explicadas pelo caráter único dos relacionamentos sociais e econômicos. O segundo considera a cultura como um processo subjetivo de interpretação, não baseado em qualquer lógica abstrata universal.

Como premissa, a escola cultural coloca que a formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização. Em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva (palavra chave desta escola), acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), esta escola apresenta a ameaça de desencorajar mudanças muitas vezes críticas e necessárias, e levar à estagnação e a arrogância. Ela explica com muita felicidade o que já existe, mas não cuida do que está por vir. A contribuição desta escola está na dimensão coletivista de processo social, que assegura um lugar para o estilo organizacional ao lado do estilo pessoal. A formação da estratégia torna-se a administração da cognição coletiva. Esta escola se aplica mais a organizações com culturas mais ricas, às grandes organizações e a períodos específicos da maior parte das organizações, como períodos de reforço, de resistência às mudanças, de recomposição e de revolução cultural.

#### ***2.2.9 A escola ambiental: a formação de estratégia como um processo reativo***

A geração da estratégia nesta escola se dá por espelhamento, reagindo a um ambiente que estabelece as regras. Ele posiciona o ambiente ao lado da liderança e da organização (as três forças centrais). O questionamento que se faz normalmente é, se os líderes realmente possuem opções estratégicas em relação ao ambiente externo. Outras escolas também consideram o ambiente externo, porém com abordagens diferentes. Em relação aos estrategistas, a evolução dentro das escolas se deu desde aqueles pertencentes à direção da empresa, descendo a hierarquia e se espalhando pela organização (exemplo: Escola Cultural). Na Escola Ambiental, o próprio ambiente externo assume o comando e dita as regras. Entenda-se ambiente como o conjunto de forças externas à organização.

As Premissas da Escola Ambiental são (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.211):

- a) O agente central é o ambiente;
- b) A organização deve reagir ou é eliminada do jogo;
- c) A liderança é passiva e serve de ponte entre a organização e o ambiente;
- d) As organizações formam nichos.

A maior expressão da Escola Ambiental é a chamada "ecologia da população". Seus seguidores olham as organizações à distância, em termos de comportamento coletivo. Ao contrário da Escola de Posicionamento, aqui as organizações não se confrontam diretamente. É o ambiente que estabelece os critérios de permanência no mercado. Segundo Hannan e Freeman (apud MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p.213), as organizações que tiram o máximo do ambiente são chamadas "especialistas" e enfatizam a eficiência. Aquelas que mantêm reservas estratégicas são chamadas "generalistas" e enfatizam a flexibilidade. A visão dos ecologistas da população é sempre direcionada para as deficiências que ameaçam as organizações: deficiência de ser novo, do envelhecimento, da pequenez e da adolescência (transição entre a infância e a maturidade de uma organização). As organizações deveriam considerar as condições que aumentam ou restringem suas opções estratégicas. Hage (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) afirmou que as organizações escolhem suas restrições e, assim, restringem suas opções.

### ***2.2.10 A escola da configuração: a formação de estratégia como um processo transformação***

Esta Escola difere de todas as demais, pois possibilita integrar suas mensagens. Ela apresenta a organização e o meio que a cerca como "estados de configuração" e a geração da estratégia, como um "processo de transformação". Este processo é, na verdade, a transposição de um estado para outro. O que esta escola faz é descrever a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, somente interrompidos por saltos para novos estados.

A configuração de uma organização é pesquisada e descrita por acadêmicos, por ser conceitual, enquanto que a transformação (mudança de estado ou de configuração) é praticada por executivos e prescrita por consultores. Enquanto na Escola Ambiental prevalecem os "separadores", que isolam variáveis para estudá-los aos pares, na Escola de Configuração prevalecem "agrupadores", quem vê o mundo em categorias claras e precisas.

As Premissas da escola de configuração são (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000):

- a) As organizações podem ser descritas na forma de uma configuração estável num determinado contexto;
- b) Saltos quânticos periódicos (transformação);
- c) Os itens 1 e 2 descrevem o ciclo de vida das organizações;
- d) A função da administração estratégica é gerir a configuração e a transformação sem destruir a organização;
- e) As escolas de pensamento da formação da estratégia são configurações particulares;



- f) As estratégias resultantes dependem do momento e da situação vigente.

O livro pioneiro da Administração Estratégica e da Escola de Configuração foi escrito em 1962 por Alfred Chandler e chama-se "Estratégia e Estrutura: Capítulos na História do Empreendimento Industrial". Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), uma organização pode ser descrita como sendo:

- a) Empreendedora - simples, pequena, jovem, com estrutura informal e flexível, num ambiente dinâmico. Máquina - do tipo Taylorista e é encontrada em empresas maduras com produção em massa;
- b) Profissional - gerenciamento por profissionais e altamente descentralizado;
- c) Diversificada - várias unidades relativamente independentes com administração liberal (frouxa);
- d) Adhocracia - reúnem especialistas de várias modalidades em equipes criativas, onde o poder está no conhecimento;
- e) Missionária - de cultura forte, com cooperação mútua de seus membros, pouca especialização e crenças comuns;
- f) Política - não possuindo elementos dominantes, a tendência é de ruptura, originando forças políticas. Podem ser temporárias ou relativamente permanentes.

Miller (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) introduziu o conceito de arquétipos, e os estados de estratégias, estrutura, situação, processo e transições entre arquétipos. As mudanças aqui são consideradas quânticas, não incrementais, quando muitas coisas mudam radicalmente e ao mesmo tempo (revolução estratégica). Ele também alerta que

configurações construtivas podem se tornar destrutivas e isso faz parte do jogo. O importante é fazer as necessárias correções de estratégia. A característica mais importante desta escola é a mudança, ou o salto de um estado para outro, adaptando-se a uma nova estratégia. A escola de configuração contribui na administração estratégica, na medida que traz ordem para o mundo da formação da estratégia.

### **3 METODOLOGIA**

O desenvolvimento de todo o estudo de cunho científico sedimenta-se em referencial teórico-empírico e em metodologia, que envolve a determinação do delineamento e dos procedimentos usados no processo de investigação, rumo à explanação dos resultados e das conclusões obtidas. Neste capítulo apresentam-se as características do método.

O método qualitativo defende a abordagem, como o próprio nome sugere, qualitativa, em detrimento da quantitativa, ou positivista, que usa como instrumentos métodos objetivos, dados padronizados, estatísticas, comparações, etc., deixando de lado o teor subjetivo à que todos nós seres humanos estamos expostos e do qual somos feitos.

A presente obra foi concebida fundamentalmente com enfoque qualitativo, baseado nos ambientes externo e interno das organizações, o que compreende em grande parte as pessoas, os colaboradores, fornecedores, cliente, líderes, enfim, como coloca Ichak Adizes, em seu livro “Gerenciando as mudanças”, organizações só existem pois uma pessoa sozinha não é capaz de realizar aquele trabalho sozinho (ADIZES; ICHAK, 2002).

#### **3.1 Tipo de estudo**

Segundo Hartley (apud DIAS, 2004), o estudo de caso consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vistas a

prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. O fenômeno não está isolado de seu contexto (como nas pesquisas de laboratório), já que o interesse do pesquisador é justamente essa relação entre o fenômeno e seu contexto. A abordagem de estudo de caso não é um método propriamente dito, mas uma estratégia de pesquisa.

O tipo de pesquisa utilizado para a elaboração deste trabalho, foi o estudo de caso, que, segundo Yin (apud ROESCH, 1999), consiste em uma técnica de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Os passos deste trabalho foram fundamentados em teorias estruturadas por vários autores, o que facilitou a análise dos processos apresentados.

Este trabalho apresenta a organização abordando pontos como a apresentação da organização, seu ramo de atuação no mercado, informações de caráter geral e principalmente as questões relativas à estratégias adotadas por ela que resultaram na situação vivida hoje.

### **3.2 Técnicas de coleta de dados e de análise de dados**

Segundo Roesch (1999) as principais técnicas de coleta de dados são a entrevista, o questionário, os testes e a observação, cada um com suas particularidades.

Tendo o autor deste sido parte da Ponta dos Ganchos Resort desde o início, fica extremamente difícil coletar dados da maneira tradicional, assim como posteriormente ter uma postura imparcial, pois não há pessoa na empresa que possa responder melhor as perguntas que este poderia possivelmente formular, assim como a observação (vamos chamá-

la de “observação participante”, como coloca Roesch (1999) se dá diariamente, a cada instante, portanto a informação aqui contida é bastante mais fidedigna do que em outras oportunidades, onde os eventuais empregadores de uma forma ou de outra ou escondem informações importantes ou simplesmente não dão a devida importância ao autor do diagnóstico.

Em termos de análise de dados, nada melhor para defender a observação participativa do que a própria colocação a seguir:

A observação, por outro lado, traz o pesquisador até o local onde o evento está acontecendo. Por exemplo, ao avaliar a implementação de um programa na empresa, o método de observação permite ao pesquisador analisar com profundidade e detalhe os eventos; descrever o que aconteceu e como aconteceu. (ROESCH, 1999, p. 169).

Também segundo Roesch (1999), as experiências entre entrevistado e entrevistador podem vir e em algum ponto se misturarem ou mesmo entrar em conflito, porém esse fenômeno é considerado como uma espécie de “efeito colateral” do método qualitativo porém perfeitamente aceito como fazendo parte de um estilo diferente de pesquisa, no qual explicar as suposições básicas do autor é um aspecto cultural da validade do método.

### **3.3 Delineamento da pesquisa**

Roesch (1999, p. 126) defende que “o delineamento da pesquisa determina então quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas”. Gil (2001) diz que quanto ao tipo de pesquisa é possível classificá-las de acordo com seus objetivos gerais e quanto aos seus procedimentos metodológicos. Para o fim específico desta, sua abordagem será exploratória no primeiro momento, pois visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema, do qual há poucas informações acumuladas e sistematizadas, e descritiva, uma vez que,

por definição, descreverá as características do problema abordado. Enquadrar-se-á também as classificações quanto aos métodos utilizados, sendo estas: bibliográfica, pois serão objetos de consulta livros e outros materiais já elaborados; documental, haja vista a análise de fontes de dados da própria empresa que será objeto de estudos e; estudo de caso, pois consistirá no estudo aprofundado de um objeto de pesquisa especificamente.

Finalmente, é imprescindível colocar que a presente pesquisa é de caráter longitudinal, visando descrever a postura estratégica da organização ao longo do tempo. Para tanto, usar-se-á as tabelas a seguir para traçar um paralelo entre as principais características das dez escolas descritas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e a prática verificada na organização objeto deste estudo. É com base nas informações ali contidas que será feita a análise da postura estratégica da organização.

Tabela 1. Dimensões das dez escolas de estratégia

	DESIGN	PLANEJAMENTO	POSICIONAMENTO	EMPREENDEDORA	COGNITIVA
Mensagem pretendida	Adequação	Formalizar	Analisar	Presentir	Enquadrar
Mensagem recebida	Pensar (formatação da estratégia como um estudo de caso)	Programar (em vez de formular)	Calcular (em vez de criar e comprometer)	Centralizar (e depois esperar)	Preocupar-se ou imaginar (ser capaz de enfrentar em qualquer caso)
Homilias	Olhe antes de saltar	Um ponto em tempo poupa nove	Nada além dos fatos, madame	Leve-nos ao seu líder	Verei quando acreditar
Estratégia	Perspectiva planejada, única, estratégia vista como plano	Planos decompostos em subestratégias e programas	Posições genéricas planejadas (econômicas e competitivas), também manobras	Perspectiva (visão) pessoal e única como nicho	Perspectiva mental (conceito individual)
Processo básico	Prescritivo (cerebral, simples e informal, arbitrário, deliberado)	Prescritivo (formal, decomposto, deliberativo)	Prescritivo (analítico, sistemático, deliberado)	Descritivo (visionário, intuitivo, em grande parte deliberado, como um guarda-chuva, embora específico emergente)	Descritivo (mental, emergente, dominante ou forçado)
Mudança	Ocasional, quântica	Periódica, incremental	Aos poucos, freqüente	Ocasional, oportunista, revolucionária	Infreqüente (enfrenta resistência ou construída mentalmente)
Agente(s) central(is)	Executivo principal, como arquiteto	Planejadores	Analistas	Líder	Mente
Palavras-chave	Congruência/encaixe, competência distintiva, SWOT, formulação/implementação	Programação, orçamentação, cenários	Estratégia genérica, grupo estratégico, análise competitiva, portfólio, curva de experiência	Golpe ousado, visão, critério	Mapa, quadro, conceito, esquema, percepção, interpretação, racionalidade, estilo

Fonte: Adaptada de Mintzberg et al., (2000:259-264)

**Tabela 2** Dimensões das dez escolas de estratégia

	APRENDIZADO	PODER	CULTURAL	AMBIENTAL	CONFIGURAÇÃO
Mensagem pretendida	Aprender	Agarrar	Aglutinar	Lutar	Integrar, transformar
Mensagem recebida	Jogar (em vez de seguir)	Ocultar (em vez de dividir)	Perpetuar (em vez de mudar)	Capitular (em vez de confrontar)	Agregar, revolucionar (em vez de adaptar)
Homilias	Se na primeira vez não conseguir, tente de novo.	Procure o número um	Uma maçã nunca cai longe da árvore	Tudo depende	Para tudo há uma ocasião
Estratégia	Padrões, única	Padrões e posições políticas e cooperativas assim como maquinações, abertas e ocultas	Perspectiva coletiva, única	Posições específicas (chamadas nichos, em ecologia popular) genéricas	A estratégia é vista como um conjunto de planos, padrões, posições, perspectivas e pretextos
Processo básico	Descritivo (emergente, informal, confuso)	Descritivo (conflitivo, agressivo, confuso, emergente [micro], deliberado [macro])	Descritivo (ideológico, forçado, coletivo, deliberado)	Descritivo (passivo, imposto e, por isso, emergente)	Descritivo para configurações, deliberado e prescritivo para transformações (interativo, episódico, mais todos aqueles à esquerda, em contexto)
Mudança	Continua, incremental ou pouco a pouco, com critérios quânticos ocasionais	Frequente, pouco a pouco	Infrequente (enfrenta resistência ideológica)	Rara e quântica (em ecologia popular), aos poucos (na teoria de contingência)	Ocasional e revolucionária (outras vezes incremental)
Agente(s) central(is)	Aprendizes (quem puder)	Qualquer um com poder (micro), organização inteira (macro)	coletividade	ambiental	Qualquer um à esquerda, em contexto (em transformação, especialmente o principal executivo)
Palavras-chave	Incrementalismo, estratégia, fazer sentido, espírito empreendedor, aventura, defensor, competência essencial	Barganha, conflito, coalizão, interessados, jogo político, estratégia coletiva, rede, aliança	Valores, crenças, mitos, cultura, ideologia, simbolismo	Adaptação, evolução, contingência, seleção, complexidade, nicho	Configuração, arquétipo, período, estágio, ciclo de vida, transformação, revolução, reformulação, revitalização

Fonte: Adaptada de Mintzberg et al., (2000:259-264)



## **4 PONTA DOS GANCHOS EXCLUSIVE RESORT**

### **4.1 Identificação da organização**

A Ponta dos Ganchos Empreendimentos Turísticos LTDA é uma empresa com sociedade por cotas de participação limitada (LTDA), inscrita no CNPJ sob número 02.880.567/0001-25, sito à rua Elpídio Alves do Nascimento, 104, bairro de Ganchos de Fora, município de Governador Celso Ramos, estado de Santa Catarina, criada no ano de 2001 com o intuito de construir e administrar um empreendimento hoteleiro no litoral de Santa Catarina, mais especificamente na famosa “Costa da Esmeralda”.

### **4.2 Histórico da organização**

Em meados do ano 2000, os dois sócios, então apenas amigos, foram conhecer a área e, após alguns dias e longas conversas acerca do que cada um considerava ser o caminho certo que o Brasil deveria tomar em termos de turismo, área em que nenhum dos dois tinha experiência profissionalmente, somente como clientes. Foi com base nesse entendimento que eles decidiram adquirir o terreno e ali implantar um empreendimento que fosse diferente de tudo que estava disponível no mercado.

Foi então que, em Fevereiro de 2001, deu-se início às obras do Ponta dos Ganchos Resort e nos meses que se sucederam, um dos melhores empreendimentos turísticos do Brasil foi-se constituindo, às pressas. A construção terminou em Novembro do mesmo ano. Nesse meio tempo, o conceito do negócio foi criado e apurado, para isso, os dois proprietários e fundadores do negócio usaram de toda suas experiências passadas como clientes e principalmente das más experiências. Para refinar a operação e ajudar em detalhes completamente desconhecidos pelos empreendedores, foram contratados dois consultores com reconhecida experiência em hotelaria, que davam contribuições pontuais, e que em diversos momentos se opuseram aos detalhes que hoje fazem do Ponta dos Ganchos um sucesso, tais como a não imposição de horários para as refeições.

#### **4.3 O funcionamento da organização**

Aqui, faz-se necessário explicar alguns detalhes do funcionamento do Ponta dos Ganchos Exclusive Resort, que fazem a diferença e colocam-no na posição em que hoje se encontra. Detalhes como a inexistência de horários determinados para as refeições, a restrição à entrada de menores de 18 anos de idade, a qualidade da gastronomia e da carta de vinhos, assim como da seleção de charutos cubanos, os equipamentos e produtos usados no resort e os pequenos “mimos” deixados para os clientes.

Caso fosse necessário colocar em ordem de importância os fatores que fazem do resort um lugar diferenciado, provavelmente estariam a exclusividade, a privacidade, o serviço, a qualidade dos produtos oferecidos e as instalações e posição geográfica, nessa ordem decrescente.

O café da manhã inicia-se às 7:00h sem horário para acabar, dependendo do último hóspede a chegar no local, o que em diversas ocasiões ocorre até as duas da tarde ou mais. O mesmo vale para o Almoço e o Jantar, no caso deste último, o restaurante permanece aberto até o último hóspede sair, o que pode acontecer às 5 da manhã, como ocorrido inúmeras vezes. A idéia de “esquecer do relógio”, chavão bastante usado na indústria hoteleira, foi levado a sério e essa situação é provavelmente a que mais contribui para esse esquecimento. É fato que em determinada ocasião um hóspede que permaneceria por 10 dias no resort foi despedir-se de um dos gerentes no oitavo dia, pois acreditava que estava de saída no dia seguinte. A história é verdadeira e o cliente praticamente chorou de felicidade ao saber que ainda teria um dia a mais do esperado, pois tinha perdido completamente a noção do tempo.

A restrição quanto a não aceitar menores de 18 anos foi uma decisão bastante complicada por ser praticamente um ato pioneiro no mercado, já que raríssimos empreendimentos impõem tais restrições e pelo fato de que essa restrição também estreitaria o mercado, trazendo por outro lado o estreitamento do foco também, o que deixaria bastante claro que na Ponta dos Ganchos os hóspedes teriam sossego e paz, sem adolescentes brincando na piscina ou na praia, sem brigas com os pais e sem conversas em tom mais alto do que o necessário. Essa restrição eventualmente provou-se acertada de acordo com os hóspedes, que elogiam e frisam a calma e sossego do local.

Ter uma gastronomia excelente, entre as melhores do país, primando pelo bom gosto, a leveza e usando somente produtos de primeira linha, para obter pratos de qualidade internacional. A intenção nunca foi ter a melhor cozinha, mas sim ter um resultado que fosse pelo menos comparável aos bons restaurantes de São Paulo, que por ser a maior fonte emissora de clientes do resort (em 2003, foi responsável por 46% da ocupação do Resort) e um centro em termos de culinária no país, serviu como *benchmark*. Os pratos, assim como o *mis-en-scene* (decoração) são diferentes a cada dia e por sua vez diferentes entre dia e noite.

São três *mis-en-scene* para o dia e três para a noite. O cardápio é constituído de três entradas, três pratos principais e três sobremesas, sendo um por dia e um por noite, logo, todas as segunda feiras, no almoço, o cardápio será o mesmo, no Jantar, o correspondente àquele dia e horário, e assim sucessivamente. Além destes, ainda há um cardápio *light*, com quatro opções de entrada e quatro opções de pratos principais, totalizando quinze cardápios diferentes por semana (sete almoços, sete jantares e mais um *light*). As refeições do almoço são mais leves e “simples”, de acordo com o ambiente do restaurante, que está localizado à beira da praia do resort. Já no jantar, a comida é mais “sofisticada”, o mesmo acontece com os respectivos *mis-en-scenes*.

Ter a melhor carta de vinhos do litoral do Brasil exige, além de um razoável investimento em vinhos, bastante cuidado nas compras, no armazenamento, no serviço de vinhos e na divulgação da carta de vinhos. A Ponta dos Ganchos dispõe atualmente de 93 rótulos diferentes de vinho em sua carta, sendo todas as garrafas armazenadas em adegas climatizadas. O mesmo procedimento e *know how* se aplica aos charutos, outra fonte de prazer muito apreciada por muitos dos hóspedes, que exigem muito cuidado em relação à umidade e à temperatura, além de requerer alguns apetrechos especiais como a tesoura para o corte do cigarro, o cinzeiro especial e até um isqueiro especial. São detalhes bastante pequenos, porém muito importantes para o público atendido pelo resort, como exemplo, demorou-se um ano e meio para encontrar uma máquina e um café que satisfizesse o gosto dos clientes e os padrões de qualidade do resort.

Em termos de instalações, os bangalôs têm em média entre 80 e 110m<sup>2</sup> e todos dispõem de lareira, televisão 29”, aparelhos de DVD, aparelhos de som com CD player, telefone, frigobar, deck de madeira com vista para o mar, ar condicionado quente e frio *split*, camas *king size* com *pillow top* (não usado normalmente em hotelaria convencional por ser mais caro e retardar o tempo de arrumação da cama), nas quais são usados lençóis de algodão

egípcio 300 fios, e no inverno, edredons alemães antialérgicos. Além disso, nos bangalôs Super Luxo (do total de 15 bangalôs, 10 são Super Luxo e 5 são Luxo) existe uma jacuzzi no deck de madeira e uma sauna seca no banheiro, além da televisão de tela plana. Como toque final, foram confeccionados sob encomenda produtos personalizados e artesanais, como os sabonetes (de glicerina), os xampus e condicionadores (de verbena, manipulados por uma farmacêutica responsável) e até seus respectivos frascos (de barro com tampa de rolha), assim como os chocolates (artesanais, feitos sob encomenda) deixados sobre as camas todas as noites durante a saída do hóspede para jantar.

São pequenos detalhes que fazem uma enorme diferença e, aliados ao serviço extremamente personalizado e carinhoso, fazem com que a formula da Ponta dos Ganchos seja difícil de ser copiada. Não que não existam similares, existem, mas a quantidade de pequenos detalhes, e mais importante do que isso, o serviço, a educação, a atenção, o carinho que os funcionários dispensam aos hóspedes é algo definitivamente diferenciado e exclusivo. Aliás, a exclusividade é um conceito também importantíssimo no negócio, que se dá de variadas formas: através da proibição de visitas ao resort, da localização reservada do hotel e da sua praia, da não divulgação da permanência de quem quer que seja que esteve no hotel, em qualquer dado período, fazem com que o conceito seja levado ao pé da letra, e dessa forma sentido e incorporado pelos hóspedes.

#### **4.4 O mercado.**

Não resta dúvida que a diferenciação foi um item determinante para a criação do conceito e do conseqüente sucesso da empresa. Foi através da proposta de trabalho, o

conceito do negócio, sólido e consistente, que se tornou possível à segmentação de mercado, da busca de um nicho específico e o conseqüente foco nesse nicho e nas características a que o empreendimento se propôs.

Durante os seus aproximadamente dois anos e meio de vida, a Ponta dos Ganchos Exclusive Resort já esteve presente em dezenas de revistas, jornais e sites da internet, sejam de turismo, moda, tendências, negócios e estilo, sendo sempre muitíssimo elogiado, os principais veículos até o momento foram as revistas Veja, Época, Viagem e Turismo, Próxima Viagem, Offshore, Monet, Marie Claire, Claudia, Daslu, Audi, Relais, Lê Lis Blanc, Vogue Noivas, Vogue RG, Expressions (American Express Platinum), entre dezenas de outras revistas, entre os jornais, destacam-se a Folha de São Paulo, O Estado de São Paulo, Gazeta Mercantil, Jornal da Tarde, Zero Hora, Diário Catarinense, e vários outros jornais de Curitiba, Belo Horizonte e Brasília. De todas essas publicações, é impossível precisar qual foi mais importante, até por não ser esse o seu objetivo, porém, vale destacar que o Guia 4 Rodas, nas edições de 2003 e 2004 colocou o Ponta dos Ganchos com a melhor classificação dentro de seu nicho de mercado, além da melhor classificação para um hotel não urbano do Brasil.

Dentro de uma proposta parecida com a do Ponta dos Ganchos existem alguns poucos empreendimentos, todos surgidos aproximadamente na mesma época que este. Poderíamos citar o Toca do Marlim, em Cabo de Santo Agostinho/BA, como o pioneiro, por ter saído um ano antes do Ponta dos Ganchos, Nannai e Txai (os três são contemporâneos), o Nannai, em Porto de Galinhas/RE e o Txai, em Itacaré/BA como os três principais “concorrentes”, a estes, recentemente foram agregados a Pousada Maravilha, em Fernando de Noronha/RE e o Kiaroa, em Barra Grande/BA. Além destes, ampliando o horizonte e mudando bastante o conceito, mas mantendo algumas características, teríamos o Transamérica da Ilha de Comandatuba, em Comandatuba/BA, o Pestana Angra, em Angra dos

Reis/RJ, a Toca da Coruja, em Natal, RN, a Pousada do Zé Maria, em Fernando de Noronha/RE e a Ilha do Papagaio, no município de Palhoça, Santa Catarina.

Cada um desses hotéis, analisados separadamente, tem um conceito diferente e portanto constituem produtos diferentes. A Ponta dos Ganchos, por suas diversas características já descritas e por sua localização geográfica, é definitivamente um produto diferente dos concorrentes, jamais divergindo acerca de melhor ou pior, até por ser essa uma tarefa sem utilidade prática e impossível, dada a particularidade e a subjetividade de cada negócio.

Inclusive, seria oportuno aqui fazer uma analogia da atual situação do mercado hoteleiro da cidade de São Paulo que, apesar de completamente diferente do empreendimento aqui tratado, demonstra o aspecto visionário que estes empreendedores tiveram, sem nem mesmo saber.

O mercado da hotelaria atual encontra-se em um período de transição, especialmente nas grandes cidades, como São Paulo, onde o mercado encontra-se saturado com centenas de hotéis oferecendo os mesmos serviços e que acabaram competindo através dos preços, o que diminui receitas e fatalmente afeta sua capacidade de reinvestimento e seus custos. É importante aqui um dado completamente empírico, porém bastante divulgado no meio hoteleiro, em que consta que, caso não sejam tomadas medidas preventivas, um prédio de hotel tem uma vida útil de 30 anos, prazo após o qual estas instalações se tornarão tão caras de manter que justificarão a construção de uma nova sede, por isso é tão normal os hotéis passarem por reformas totais.

Somando-se a isso, nas grandes cidades, e especificamente em São Paulo, houve a entrada de um novo concorrente no mercado: os *Flats*. Por terem situação tributária diferente (quando pagam impostos), custos baixos e logo preços idem, os *Flats* tem massacrado os

hotéis da grande São Paulo que concorrem nesse nicho e vem discutindo até na justiça a legalidade do negócio.

Outros, como os hotéis ainda mais baratos, têm uma concorrência também muito grande, normalmente contam com pouco reinvestimento por parte dos proprietários e recentemente a cadeia francesa Accor lançou no mercado brasileiro um sucesso de vendas na Europa, o Formule 1, que é um hotel nos moldes da companhia de aviação Gol, baixo custo, tudo muito novo e muito prático, que na época do lançamento (aproximadamente dois anos atrás) tinha diárias de R\$50,00 (cinquenta reais). O sucesso no Brasil foi tanto que a Accor pretende lançar mais cinco hotéis com a bandeira Formule 1 nos próximos dois anos.

Já no caso dos hotéis mais caros, o mercado tratou de retrair-se sozinho, pois as empresas que pagavam pelas viagens dos executivos tem cortado despesas em todas as áreas, inclusive viagens e por outro lado, muitos hotéis, por terem custos muito mais elevados, foram decaindo de qualidade em momentos de crise. Hoje em São Paulo existe um clube seleto dos remanescentes ou novos bons hotéis nesse nicho. Dentro desse time, destacam-se o L'hotel, o Hyatt, o Emiliano, o Unique e o Fasano. Destes, somente o Hyatt é de uma rede, sendo os outros quatro de proprietários independentes.

Tanto o L'hotel (o pioneiro), quanto Emiliano, Unique (recentemente aderiu à cadeia Design Hotels) e Fasano, estão aderindo a uma tendência mundial de hotéis geridos por proprietários independentes (sendo a única exceção às cadeias Design Hotel e Aman), que se destacam pelo *design*, pelas instalações, o conforto, a localização, o serviço, gastronomia e, porque não, o *status*. Essa tendência começou no Brasil com o L'hotel, mas antes disso, a cadeia Design Hotels já havia dado início a esta tendência no mundo inteiro, iniciada na Europa e tornada um ícone pelo designer Philippe Starck, e foi seguida pela rede asiática Aman, que, além do *design*, incorporou toda a cultura e o ambiente asiáticos ao clima dos seus hotéis.



Essa tendência é cada dia mais discutida na hotelaria no Brasil e no mundo, vista por muitos como o futuro da indústria, sendo provavelmente um exagero de algum entusiasta, porém, é inegável que ela transmite diversas mensagens ao mercado tradicional da hotelaria, a primeira é de que ela veio para ficar e a outra é de que ela é fruto de uma insatisfação por parte dos clientes da hotelaria tradicional. Algo está errado e esta nova tendência pretende consertar.

#### **4.5 A estratégia na organização**

Os fundadores da empresa nunca sentaram à mesa com o propósito único e formal de realizar uma análise SWOT, como prega a escola do *design*, porém, de maneira informal, em inúmeras e incontáveis ocasiões, foi-se discutido quais seriam as falhas dos hotéis disponíveis no mercado, o que poderia ser feito para mudar e melhorar essa situação, quais eram as oportunidades que eles viam diante deles, baseadas em pontos fortes como a localização única, pouca ou nenhuma concorrência no mercado local, o *background* forte em outras áreas de negócios (que não os habilitava a criar um resort, mas dava uma visão completamente diferente do cenário - que talvez fosse o que estava faltando na indústria hoteleira e talvez explique o sucesso que esse tipo de hotel vem tendo ao redor do planeta) por outro lado sempre estão presentes os pontos negativos, como a falta de infraestrutura do município e arredores, a temperatura pouco convidativa do inverno, as péssimas conexões aéreas para turistas estrangeiros e até o pioneirismo, que por outro lado é um ponto forte e uma oportunidade, mas por outro representa um risco, uma vez que não existe base para comparação de sucesso ou fracasso.

De acordo com a tabela I, na primeira coluna temos a escola do *design* e ali comprovamos que esta escola tem como características a adequação, de uma situação passada ou presente, para uma situação futura, o que normalmente resulta em um salto quântico, uma revolução, foi isso que o Ponta dos Ganchos causou no mercado quando foi implantado. Obviamente foi tudo muito pensado e planejado, porém de forma bastante informal.

Além da escola do *design*, vêm-se claros sinais que remontam à escola do planejamento, uma vez que é impossível deixar de notar que a empresa teve um plano concreto de onde começar e para onde desejava ir, traçando um plano neste sentido bastante rígido, chegando até a ignorar conselhos dos consultores contratados para alcançar esse objetivo, assim como ocorreu na abolição dos horários para refeições, por exemplo.

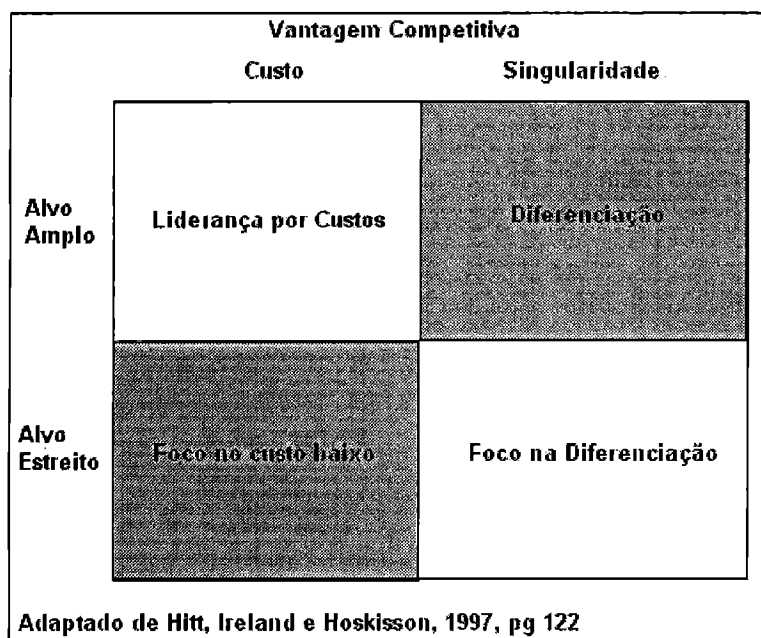
Em termos de pontos de venda, outro exemplo, o resort conta atualmente com diversas agências de viagem e operadoras de turismo, porém, na abertura, foi adotada uma estratégia de associar-se a uma operadora de São Paulo, a Tereza Perez Tours, que tinha um nome muito forte no mercado dentro do nicho da Ponta dos Ganchos, onde todas as reservas, feitas por agências ou telefone, passariam obrigatoriamente pela agência, tornando-a representante exclusiva do resort. Essa “associação” ajudou a alavancar a posição do Ponta dos Ganchos no mercado, relacionando dois nomes fortes com o objetivo de criar uma sinergia que acabou funcionando muito bem. Com o tempo foi naturalmente surgindo a necessidade de abrir o mercado e a prospecção de novos agentes e operadoras foi dando-se naturalmente, hoje contando com diversos parceiros nessa área. É importante ressaltar que foi opção da direção do resort focar os esforços somente no mercado brasileiro nos três primeiros anos, visando o melhor resultado neste e principalmente o aprendizado da organização como um todo, que após este período estaria mais preparada para atender o mercado externo. Este é mais um exemplo de uma situação que foi previamente planejada e seguida à risca durante o período previsto.

Também como um plano para o futuro, porém que não foi idealizado na criação da empresa, mas que já está se concretizando, a empresa pretende associar-se ao Relais & Chateaux, associação francesa que atua no mundo inteiro e é referência no mercado, dando seu aval apenas a hotéis da melhor qualidade. Além da chancela, a associação produz um catálogo vendido somente por encomenda com seus hotéis, tem uma central de reservas na Europa e nos Estados Unidos e participa de diversas feiras e eventos promovidos por ela, sem contar com a credibilidade que isso traz à organização perante parceiros estrangeiros. Esse processo, apesar de já estar em andamento, ainda deve exigir um ou dois anos para concretizar-se, dadas as altas exigências da associação.

Nota-se segundo a tabela I, que a escola do planejamento estratégico, assim como os exemplos aqui descritos, tem como característica marcante a programação e a rigidez da mesma. Em muitas situações, a estratégia pode subdividir-se em vários sub-planos ou sub-estratégias.

É focando o conceito de diferenciação já descrito anteriormente que a empresa vem trabalhando para fixar na cabeça do consumidor que passar alguns dias no melhor hotel do litoral sul do Brasil é completamente diferente de passar alguns dias no melhor hotel do litoral nordeste do Brasil. São experiências completamente diferentes. As principais características que tornam o resort diferenciado já foram dispostas aqui anteriormente também.

Logo, baseado na adoção desse diferenciamento como estratégia competitiva, poderíamos afirmar que a direção da empresa adotou a escola do posicionamento, pois se analisarmos a matriz de Porter (apud HITT; IRELAND; HOSKISSON, 1997) em que descreve as quatro estratégias genéricas, podemos claramente afirmar que a Ponta dos Ganchos está localizada no canto inferior esquerdo, com “foco na diferenciação”.



**Figura 1: Vantagem competitiva**  
**Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (1997)**

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (1997, p. 126) “com a estratégia de diferenciação, os atributos e características únicos a um produto de uma empresa (que não seja custo) provêm valor aos consumidores. Porque um produto diferenciado satisfaz as necessidades únicas dos consumidores, as empresas que implementam a estratégia de diferenciação cobram preços mais elevados”. A diferença, no caso da matriz e desse conceito, entre a diferenciação e o foco na diferenciação é que o segundo tem um alvo muito mais definido e, portanto trabalha para atender um grupo ou segmento bastante específico de mercado, sem deixar de ser diferenciado, dentro daqueles padrões percebidos por esse mercado como tais.

Até na área de marketing a empresa sempre se propôs por um lado, na confecção dos *folders* (material de divulgação) confeccionar um material gráfico diferenciado, usando materiais diferentes, que chamassem a atenção pela qualidade, assim como fotos sempre feitas por um renomado fotógrafo profissional e pelo outro, apostou muito no “boca a boca”, ferramenta bastante explorada quando o foco é diferenciação, dada a sua qualidade e fidelidade, o que tem se demonstrado extremamente eficiente.

Remontando à tabela I, vê-se claramente que foi feita aqui uma extensiva análise de mercado, com viés puramente econômico, onde se procurou alcançar uma posição de mercado que proviesse uma vantagem competitiva dentro do mesmo. A mudança só não foi lenta como indica a tabela porque foi dada no início da empresa.

Também foi através de características descritas na escola do empreendedorismo que tudo saiu rapidamente do papel e tornou-se realidade, construindo o resort em tempo recorde e fazendo uma organização completamente nova e inexperiente, inclusive seus funcionários e gestores, a tornar-se um sucesso tão rápido. A visão, nesse caso, foi de fundamental importância e provavelmente, se os dois proprietários não tivessem centralizado as operações durante essa fase inicial do projeto, este não teria sido realizado em tão pouco tempo e com tanta eficácia. Novamente, remontando à tabela I, vemos que a visão, a centralização e até o “golpe ousado” fazem parte dessa escola do empreendedorismo.

Mas foi a escola do aprendizado e suas características marcantes que ao se tornarem presentes fizeram com que a organização passasse de inexperiente à *benchmark* em questão de meses, que parasse de insistir em erros e passasse a apostar em acertos e que fez com que as fichas de *feedback* deixadas pelos hóspedes se tornassem um termômetro em tempo real do funcionamento da empresa, deixando à vista de colaboradores, gestores e proprietários todas as avaliações recebidas, fazendo disso a base para o foco no cliente.

Com base nesse aprendizado e no *feedback* recebido dos hóspedes, a empresa está ampliando suas instalações, o que deve ser concluído ao final deste ano, com a construção de cinco novas unidades, mais modernas e concebidas com base nesse aprendizado. Os novos bangalôs são maiores, tem quarto e sala como um mesmo ambiente, somente divididos pela lareira, que é aberta para os dois lados, e o móvel do aparelho de televisão, que é giratório e também estará equipada com um DVD Home Theater. Além disso, o banheiro é todo duplo, são dois lavabos, duas pias e dois chuveiros, além de dois *closets*. As saunas são maiores, as

jacuzzis são fechadas em espécies de *bay windows*, de vidro temperado, em que é possível abrir ou fechar de acordo com a vontade do hóspede, assim como o advento de uma piscina externa de vidrotil, abastecida com água do mar aquecida e filtrada, com saída tipo *infinity pool*. Além destes, pretende-se construir mais sete ou oito bangalôs ao longo dos próximos dois anos, sempre buscando melhorar o padrão, agregando mais valor à experiência do hóspede.

Através da tabela II como base de comparação, observa-se claramente que os funcionários e a organização como um todo atuaram como aprendizes, aceitando os erros, buscando os acertos e tentando fazer destes padrões a serem seguidos, incrementando o aprendizado continuamente, indefinidamente.

Cabe aqui colocar que é extremamente difícil apontar as relações com a escola cognitiva, dada a subjetividade e complexidade da mesma, preferiu-se não analisar essa escola.

As escolas do poder e cultural foram crescendo em tamanho e importância dentro da organização à medida que a mesma foi consolidando sua posição de mercado e internamente, consolidando suas lideranças formais e informais. Pelo fato de todos os funcionários serem da comunidade local, que é muito pequena e faz com que todos se conheçam e convivam juntos, rapidamente foram criados grupos de interesse e conseqüentemente pequenos conflitos acerca dos mesmos. Pessoas que dentro da organização tinham uma posição de liderança, acabavam “desautorizadas” muitas vezes pois essa imagem não correspondia à sua situação socialmente na comunidade, em diversos casos um chefe gerenciava um subalterno que em outra ocasião no passado havia sido chefe desse líder. Isso criou grande confusão na cabeça das pessoas, pois elas têm uma cultura muito forte, com valores e tradições bastante diferentes da cultura comum nas grandes cidades. Foi através da convivência com as pessoas e de certa forma a imersão na sua cultura, assim como a “catequização” destes por parte das gerências, que

procurou-se aproximar a cultura corporativista da empresa com a cultura local dos colaboradores. Inclusive, hoje em dia este é um dos pontos fortes da organização, onde foi possível reverter toda essa situação em benefício da mesma, os colaboradores aprenderam a gostar da empresa e à ela ensinaram a que gostasse da sua cultura, a qual é muito difundida para os clientes, que ficam fascinados com a riqueza dos detalhes.

Externamente, a empresa é uma das maiores fontes de impostos do município e a maior empregadora privada do município, o que faz dela alvo de diversos grupos de interesse, políticos ou não. As pressões são diversas e a fiscalização é constante, mas através de uma atitude transparente e uma postura ética e correta a Ponta dos Ganchos vem sendo sempre alvo de elogios pelos órgãos públicos (prefeitura, governo do estado, IBAMA e FATMA) e principalmente pela comunidade local, que viu no empreendimento uma chance de colocar o município no mapa e de almejar empregos melhores e mais rentáveis do que os existentes até então. Finalmente, por parte dos clientes, a empresa é completamente “focada no cliente”, olhando e escutando o que diz o mercado acerca de suas necessidades, de suas virtudes, de suas carências, muitas pequenas coisas mudaram na organização, fruto de *feedback* recebido do mercado.

Apesar de a escola do poder e a escola da cultura serem a princípio “antíteses”, na verdade elas são complementares e uma não existe sem a outra, é impossível isolar os fatores internos e externos À organização, como se estivéssemos em um laboratório e fingir que o resto não importa. Logo, buscando a comparação na tabela II, vê-se que a coletividade da escola cultural esta muito presente no fator comunidade local, que é muito importante e preservado pela empresa, assim como a mesma forma um grupo de pressão exterior, na escola do poder, ou até um grupo de pressão interior, no caso dos colaboradores, que podem atuar em abas as frentes. Os jogos de interesse, os conflitos de crenças e valores, assim como a forte diferença cultural entre a organização e seus indivíduos no começo foi muito forte e muito

presente, mas foi através do aprendizado de ambos os lados que a situação foi rapidamente resolvida e transformada em um ponto forte da estratégia.

A escola ambiental está presente toda vez que temos uma situação externa que nos obriga a mudar, seja ela o mercado ou qualquer outra coisa, de acordo com a tabela II, ela prega a adaptação, a evolução, a contingência a seleção e o nicho. Poderíamos colocar aqui que a empresa nasceu de uma mudança imposta pelo cenário competitivo do mercado naquela situação, onde existia uma demanda reprimida por parte de um nicho de mercado que buscava por um produto praticamente inexistente, daí a coincidência da inauguração simultânea da Ponta dos Ganchos, o Txai e o Nannai.

Finalmente, a escola da configuração compreende todas as outras escolas precedentes e como estas já foram explanadas e analisadas, resta uma característica intrínseca à escola da configuração, que é a dos saltos quânticos de transformação. Esta prega que as organizações se encontram em um estado (configuração) durante um determinado período no tempo, e a cada tanto, dão um salto quântico em termos de estratégia, para assegurar a sua sobrevivência e estabilizam nessa nova configuração até um novo salto quântico. Na Ponta dos Ganchos, a organização praticamente nasceu dando um salto quântico uma vez que, quando da sua concepção, nunca foi pensado qual seria a posição desejada no mercado, pode-se dizer que praticamente não houve tempo para tal (por maior heresia que isso possa soar) mas a verdade é que em pouco tempo de funcionamento, já na sua primeira temporada, a Ponta dos Ganchos Exclusive Resort alavancou sua posição dentro do mercado, criando um impacto tremendo no turismo local, estadual e até nacional, onde diversos empreendimentos começaram a se perguntar o que havia de tão extraordinário ali que fazia com que uma empresa recém nascida chamasse tanta atenção e conseguisse cobrar inúmeras vezes mais dos que os estabelecimentos tradicionais, com um índice de satisfação impressionante, uma



vez que, na média, nunca foi auferido um índice menor do que 90% em qualquer período, seja na alta ou seja na baixa estação, a satisfação é um ponto extremamente forte do resort.

Pode-se dizer que, desde a sua criação até o presente momento, a organização viveu seu primeiro salto logo nos primeiros seis meses de vida e que depois disso foi tentando se estabilizar e aprender com aquela experiência. Supõe-se, com base na experiência dentro da organização, que a mesma, após quase três anos, poder estar se preparando para um novo salto em breve.

Buscando apoio na tabela II, observa-se que a palavra revolução se encaixa como uma luva nessa empresa, que a estratégia é vista como um conjunto de planos, padrões, posições e perspectivas, justamente o que a empresa foi criando durante o período de configuração (estabilidade), o que caracterizou ainda outro ponta da tabela, o ciclo de vida da organização, que muda de acordo com cada salto quântico, o que inclusive é fator determinante para que a curva desse ciclo permaneça ascendente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual cenário sócio-econômico mundial demonstra como a existência de estratégia ultrapassa o ambiente das empresas, estando presente no dia-a-dia das pessoas e mais do que isso demonstra que, apesar de todo o planejamento possível e imaginável, o amanhã será sempre imprevisível e incalculável, ninguém previu o 11 de Setembro, ninguém previu a guerra no Iraque e aparentemente ninguém previu que o barril de petróleo ultrapassaria os US\$40,00 (quarenta dólares) criando alvoroço no mercado financeiro mundial. Entretanto, é no ambiente empresarial que a estratégia assume uma importância científica e destacada. A associação da estratégia à competição e à necessidade de resultados, estimula o aprofundamento das discussões sobre a sua origem e criação, as opções metodológicas, definições e dimensões.

Os modelos de desenvolvimento de estratégias como o planejamento estratégico, o controle estratégico, a estratégia competitiva, a vantagem competitiva entre outros, são alternativas que se apresentam às organizações, na sua maioria não excludentes entre si. A estratégia tem sido um termo bastante usado e normalmente refere-se ao âmbito mais elevado da função do executivo, a tarefa de “repensar a organização” é tida como complexa e carrega consigo uma responsabilidade talvez sem igual dentro do organograma.

A fundamentação teórica desta pesquisa se baseou essencialmente na obra de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel, *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico* (2000), a qual, por descuido ou ignorância, já começou mal sua trajetória no Brasil quando da tradução de seu título, que no original em inglês é “Strategy

safari: a guided tour through the wilds of strategic management”. Em nenhum momento foi citado o planejamento estratégico, que, aliás, faz parte da segunda escola descrita no livro, a escola do planejamento.

Erro corrigido, a idéia central da obra, além de expor todas as dez escolas, é a de que não existe nenhuma escola totalmente certa, assim como não existe uma totalmente errada, todas são “partes de um elefante” e juntas formam o animal da estratégia, cada parte contribui para um todo mais completo, e foi isso que foi observado na organização foco desta pesquisa, que as diversas escolas estiveram presentes em momentos e intensidades diferentes, porém, dificilmente seria possível isolar no tempo cada escola para identificar quando foi seu início e seu fim, qual foi sua relação com a escola predecessora e com a sucessora, se é que existiu esse tipo de sucessão de eventos e escolas.

A organização, a Ponta dos Ganchos Exclusive Resort, valeu-se das diferentes escolas para estabelecer uma estratégia que muitas vezes foi planejada, mas seu resultado foi infinitamente mais emergente do que planejado, a sua interação com as diferentes variáveis tempo, clientes, mercado, colaboradores, direção, comunidade, governo e órgãos ambientais proporcionou à mesma um aprendizado constante que influenciou no resultado de todas as suas estratégias pretendidas, fazendo com que se tornassem estratégias emergentes.

Remetendo-nos ao objetivo geral desta, “avaliar qual a postura estratégica predominante no Ponta dos Ganchos Exclusive Resort, desde o ano de 2001, data de sua implementação, e o primeiro semestre de 2004, através da análise de um estudo de caso feito na organização”, podemos concluir que esta avaliação é bastante difícil, dada a complexidade, quantidade e subjetividade dos dados e acontecimentos, porém de uma forma mais ampla, é perfeitamente possível explicar a postura da empresa pela observação de todas as escolas e sua presença na organização, uma vez que não existe uma postura definida, e sim uma série

de situações que contribuem para uma postura ampla estrategicamente, como esclarecido no capítulo 4 desta pesquisa.

Finalmente, em relação aos objetivos específicos da pesquisa, de identificar como se deu o desenvolvimento, a formação e a implantação da estratégia na organização, vale também a situação retrocitada, porém, acima de tudo, o autor desta concorda plenamente com Mintzberg, quando este coloca que “a verdadeira estratégia é formada de maneira informal – em conversas de corredor, dentro dos grupos de trabalho e nos calmos momentos de reflexão em longas viagens aéreas” (Sloan Management Review 2003, p. 72). Logo, Mintzberg corrobora com o cenário observado em que diversas escolas interagem entre si, de forma não excludente e sim complementar, porém, tendo como atriz principal a estratégia emergente e informal.

## REFERÊNCIAS

<<http://www.amanhotels.com>> Acesso em 18/06/2004.

<<http://www.dc.ufscar.br/~kleber/apostilas/gps2.ppt>> Acesso em 12/06/2004.

<<http://www.designhotels.com>> Acesso em 18/06/2004.

<<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/mello>> Acesso em 12/06/2004.

< [http://www.geocities.com/claudiaad/case\\_study.pdf](http://www.geocities.com/claudiaad/case_study.pdf)> Acesso em 12/06/2004.

<<http://www.hsmmanagement.com.br>> Acesso em 28/03/2004.

<<http://www.relaischateaux.com>> Acesso em 18/06//2004.

<<http://www.wto.org>> Acesso em 28/03/2004.

ARAÚJO. **Organização, Sistemas e Métodos:** e as modernas ferramentas de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.

ADIZES, Ichak. **Gerenciando as mudanças.** São Paulo: Pioneira, 2002.

BONGE, J., COLEMAN, B. **Concepts for corporate strategy.** New York: Macmillan, 1972.

CARNEIRO, J. **Alterações nas estratégias competitivas decorrentes de desregulamentação e de privatizações na indústria do petróleo:** um estudo de caso. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 1997.

GAJ, L. **Administração Estratégica.** 2. ed. São Paulo: Ática, 1993.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GUIA 4 RODAS BRASIL 2003. São Paulo: Abril, 2003.

GUIA 4 RODAS BRASIL 2004. São Paulo: Abril, 2004.

HAMELL, G; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HITT, M. A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management**: competitiveness and globalization. 2<sup>nd</sup> ed. Saint Paul: West Publishing Company 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Balanced Scorecard**: estratégia em ação. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, S.; BEINHOCKER, E. **The real value of strategic planning**. Pgs 71-76 Sloan Management Review. Winter 2003.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. Madrid (Espanha): Unigraf, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PARET, P. **Makers of Modern Strategy**: from Machiavelli to the nuclear age. Princeton University Press, New Jersey, 1986.

PEREIRA, I. **Dicionário grego-português e português-grego**. 4. ed. Porto: Livraria Apostolado da Imprensa, 1969.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando em desempenho superior. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, B. de S. **A crítica da razão indolente**: contra o desperdício da experiência. São Paulo: Cortez, 2000.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

TAVARES, M. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TZU, S. **A arte da guerra**. 19. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

WRIGHT; KROLL; PARNELL. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.